


KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Metsätalouden koulutusohjelma

Petri Nupponen

HENKILÖYHTIÖN MYYNTISUUNNITELMA
CASE: YRITYKSEN MYYNTIIN VALMISTAUTUMINEN

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014

| | |
|--|---|
|  | <p>OPINNÄYTETYÖ Toukokuu 2014 Metsätalouden koulutusohjelma</p> <p>Sirkkalantie 12A 80100 JOENSUU p.013 260 6900</p> |
| <p>Tekijä(t) Petri Nupponen</p> | |
| <p>Nimike Henkilöyhtiön myyntisuunnitelma Case: Yrityksen myyntiin valmistautuminen</p> | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Yrityksen myyntiin valmistautuminen on yhteiskunnallisesti merkittävä asia. Suomessa on arvioitu huomattavan osan ikääntyneistä mikroyrittäjistä myyvän yrityksensä lähivuosina. Tavoitteena oli selvittää, mitä eri vaiheita yrityksen myyntiin ja siihen valmistautumiseen sisältyy. Tutkimuksessa yrityskauppaa tarkasteltiin myyjän näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Teoriaosuudessa käytettiin SWOT-analyysiä yrityksen alkutilanteen kartoittamiseen. Lisäksi tarkasteltiin henkilöyhtiön erilaisia mahdollisuuksia, joita voidaan tarvita yrityksen omistuspohjan uudelleen järjestelyissä sekä yrityksen arvon määrittelyssä. Aihetta käsiteltiin kommandiittiyhtiön näkökulmasta. Tutkimuksen lähteinä käytettiin yrityskauppaa, yritysverotusta, yrityksen arvonmäärittystä sekä markkinointistrategiaa käsittelevää kirjallisuutta, internet-lähteitä ja haastatteluita.</p> <p>Yrityskauppa on yrittäjälle merkittävä tapahtuma, joka vaatii pitkäaikaisen ja huolellisen valmistautumisen. Yrityskauppaa käyvissä organisaatioissa on neuvontaan ja markkinointiin perehtyneitä ammattilaisia, joihin kannattaa olla yhteydessä alusta lähtien. Työn tärkein johtopäätös oli, että alkutilanteen kartoittamisella, markkinoiden kohdistamisella, sekä myyntisuunnittelulla voidaan vaikuttaa, miten ja mihin hintaan yritys saadaan tulevaisuudessa myytyä.</p> | |
| <p>Kieli suomi</p> | <p>Sivuja 40</p> |
| <p>Asiasanat SWOT-analyysi, kauppamuodot, verotus, markkinointi</p> | |



THESIS
May 2014
Degree Programme in Forestry

Sirkkalantie 12 A
80100 JOENSUU
Tel.358-13-260-6900

Author(s)
Petri Nupponen

Title
The company's sales plan in a partnership
Case: Preparation for sale a sawmill and further processing of micro-enterprise

Abstract

It is socially important preparing for the sale of the company. The coming years is estimated a substantial part of the elderly micro entrepreneurs to sell their company in Finland. The aim was to find out what the different stages of the company's sales and the preparation is included. In this thesis the company acquisition is examined from a buyer's point of view.

This study was carried out as a qualitative research. The theory consists was used as SWOT analysis the company's initial situation for the company. In addition, the person looking at the company's various opportunities that may be needed in the ownership base of the company's restructuring and determining the value. The subject discussed from the perspective of a limited partnership. The information sources used for acquisitions, corporate taxation, business valuation and the marketing strategy of literature, internet sources and interviews.

The corporate acquisition is a major event for entrepreneurs, which requires a long and careful preparation. Corporate acquisition fair organizations are familiar with the advice and marketing professionals that need to be connected from the beginning. Thesis, the main conclusion was that the initial situation, mapping, market targeting and sales planning, can affect how and at what price the company can be sold in the future.

Language
Finnish

Pages 40

Keywords
SWOT analysis, type of sales, taxation, marketing

Sisältö

| | | |
|------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 5 |
| 2 | Tutkimusmenetelmät ja tavoitteet | 6 |
| 3 | Pk-yritykset rakennemuutoksessa | 7 |
| 4 | Yrityskauppa myyjän kannalta | 8 |
| 4.1 | Yrittäjän tilanne..... | 9 |
| 4.2 | Yrityksen tilanne | 10 |
| 5 | Myyntisuunnitelmantarve ja asiantuntijan käyttö | 12 |
| 6 | Yritys myyntikuntoon..... | 13 |
| 7 | Yrityksen tilanteen kartoittaminen | 14 |
| 8 | Asiakirjat | 15 |
| 8.1 | Salassapitosopimus | 15 |
| 8.2 | Due diligence | 16 |
| 8.3 | Aiesopimus..... | 17 |
| 8.4 | Esisopimus | 17 |
| 8.5 | Sopimusneuvottelut..... | 18 |
| 8.6 | Kauppakirja | 18 |
| 9 | Myyntiesite | 19 |
| 10 | Markkinointistrategian valinta | 20 |
| 11 | Yrityksen arvon määrittäminen | 22 |
| 11.1 | Tuottoarvo | 23 |
| 11.2 | Nykyarvo..... | 24 |
| 11.3 | Substanssiarvo..... | 24 |
| 11.4 | Vertailuhinta..... | 25 |
| 12 | Kauppamuodot ja verotus..... | 26 |
| 12.1 | Liiketoimintakauppa | 26 |
| 12.2 | Yhtiöosuuskauppa | 28 |
| 13 | Yrityskaupan veronäkökohtia myyjän kannalta | 29 |
| 13.1 | Avoin- ja kommandiittiyhtiön myynti | 29 |
| 13.2 | Osakeyhtiön myynti | 30 |
| 14 | Yrityskauppapaikat Itä-Suomessa | 31 |
| 15 | Tulokset | 33 |
| 15.1 | Yritys Ky:n tilanne..... | 33 |
| 15.2 | Vahvuudet | 34 |
| 15.3 | Mahdollisuudet..... | 34 |
| 15.4 | Heikkoudet | 34 |
| 15.5 | Uhat | 35 |
| 15.6 | Kehittäminen ja markkinointi | 35 |
| 16 | Yhteenveto ja pohdinta..... | 36 |
| | Lähteet..... | 39 |

1 Johdanto

Kiinnostuin aiheesta mennessäni työharjoitteluun puunjalostusyritykseen. Yrittäjä halusi saada lisää tietoa yrityksen myyntiin liittyvistä asioista. Ajatus myyntisuunnitelman tekemiseen tuli tiedon lisääntyessä ja samalla huomatessa, että suunnitelma puuttuu useimmilta yritystään myyvältä yritykseltä.

Joka vuosi noin 200 yritystä vaihtaa omistajaa Pohjois-Karjalassa. Pienillä yrityksillä ei ole yleensä valmista suunnitelmaa yrityksen myynnistä (Ravattinen 2013). Asiantuntijavun tarve kokonaisuutena on Pohjois-Karjalassa arvioitu suuremmaksi kuin koko maassa (Varamäki, Tall, Sorama & Katajamäki 2012).

Yrityksen myyntiin vaikuttavia tekijöitä on useita. Yrityksen hinnoittelu, verotus, markkinointi, sekä mistä neuvontaa, ovat usein esille tulevia kysymyksiä yritystä myytäessä. Valmistautuminen yrityksen myyntiin jää usein omistajan harteille. Yrityksen myyntisuunnitelman laatiminen vaatii yrittäjältä runsaasti aikaa ja vaivaa. Myyntisuunnitelma on yrityskohtainen, koska toista samanlaista yritystä ei ole. Jokaisella yrittäjällä on erilaiset tilanteet ja tavoitteet tulevaisuuden suhteen.

Opinnäytetyön päätavoitteena on auttaa puunjalostusyrityksen myyjää valmistautumaan yrityksen myyntiin, jossa yritystoiminta siirtyy uudelle osapuolelle. Opinnäytetyössä keskitytään pienen mikroyrityksen myyntiin. Mikroyrityksen liikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa ja työntekijöitä on alle kymmenen. Henkilöyhtiö on yhtiö, jossa useampi kuin yksi henkilö harjoittaa elinkeinotoimintaa. Henkilöyhtiöitä ovat avoimet yhtiöt ja kommandiittiyhtiöt. Myytävän yrityksen tunnistettavuutta on rajoitettu, mahdollisten ”huhujen” vuoksi, ja tapauskohtaista yritystä kuvataan Yritys Ky:n nimellä.

2 Tutkimusmenetelmät ja tavoitteet

Opinnäytetyössä tutkitaan pienyrityksen yrityskauppaprosessia, ja sen lisäksi mitä yrityskauppaan vaikuttavia tekijöitä on otettava huomioon, että valmistautuminen yrityksen myyntiin voidaan toteuttaa.

Opinnäytetyön case-yrityksenä käytetään pientä, vuonna 1992 perustettua puunjalostusyhtiötä. Yritys on sahatuotantoon ja puun jatkojalostukseen erikoistunut kommandiittiyhtiö. Yrityksen perustajat lähestyvät eläkeikää, eikä jatkajaa ole lähipiirissä. Yrityksen nimi ja toimipaikka on muutettu liikesalaisuuksien säilyttämiseksi.

Opinnäytetyössä tutkitaan case-yrityksen yrityskauppaprosessia, ja siihen vaikuttavia tekijöitä haastattelemalla yrityksen toimitusjohtajaa, sekä paikallisen Joensuun Seudun Kehittämisyhtiön (JOSEK Oy) yritysneuvonnan johtajaa Risto Ravattista. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2007, 203.) Haastattelujen avulla selvitettiin yrityksen toimintaa ja tulevaisuudennäkymiä, sekä yrityksen myyntiin vaikuttavia tekijöitä. Lähdeaineistona käytettiin haastattelujen lisäksi kirjallisuutta sekä sähköisiä lähteitä.

Tapaustutkimus pyrkii kokoamaan tietoa monipuolisesti ja monella eri tavalla. Lähtötilanteessa kartoitettiin yrityksen nykyinen tilanne SWOT-analyysin avulla ja samalla tarkastellaan, mihin suuntaan yritystä tarvittaessa kehitetään.

Opinnäytetyössä käytetään laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyritään selvittämään vaihtoehdot ilman määrällisiä tai tilastollisia keinoja. Keskeistä on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan ilmaiseminen sanoin ja lausein. (Kananen 2008, 24.) Opinnäytetyö on toiminnallinen kokonaisuus, jonka tavoitteena on tapauskohtaisen yrityksen myyntiin valmistautuminen.

3 Pk-yritykset rakennemuutoksessa

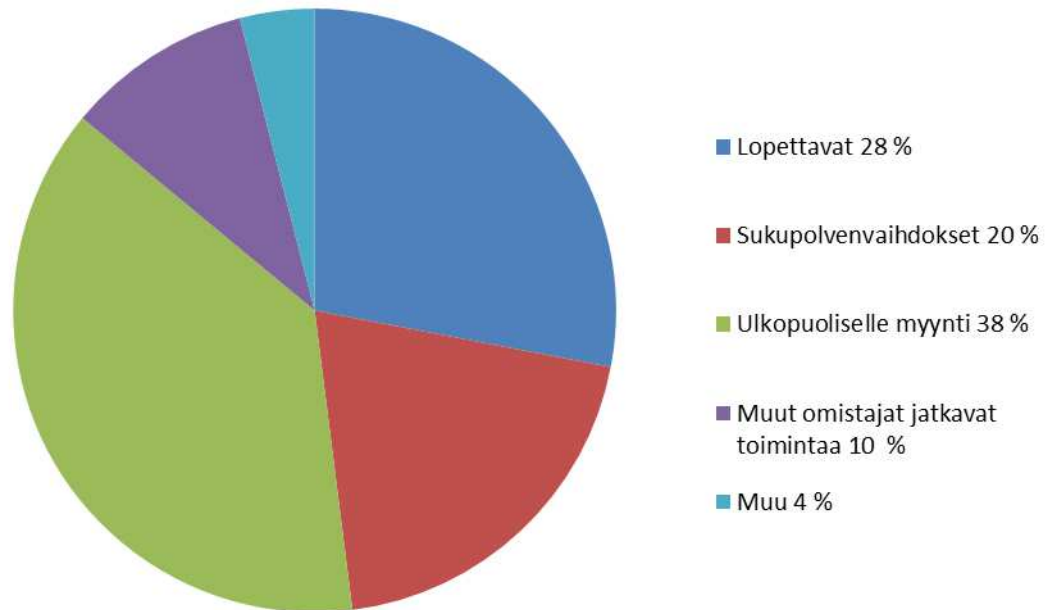
Eri arvioiden mukaan 60 - 80 000 yritystä tulee vaihtamaan omistajaa seuraavan kymmenen vuoden aikana. Huomattava osa yrittäjistä on ikääntyneitä 55–57 vuotta täyttäneitä, jotka ovat valmiita siirtämään yritystoiminnan seuraavalle sukupolvelle. (Varamäki ym. 2012.) Aikaisemman tutkimuksen (Van Teeffelen 2010) mukaan yrityksen omistajanvaihdoksilla on suurempi kansantaloudellinen merkitys kuin uusilla yrityksillä.

Suomessa luokitellaan pieneksi ja keskisuureksi alle 250 henkilön yritys. Keskisuuria yrityksiä ovat 50–249 henkilön yritykset ja pieniä yrityksiä ovat alle 50 henkilön yritykset. Mikroyrityksiä ovat alle 10 työntekijän yritykset.

Tilastokeskuksen yritysrekisterin (2014) mukaan Suomessa toimii 322 148 yritystä vuonna 2012. Pieniä ja keskisuuria yrityksiä on 99,8 % koko yrityskannasta. Pk-yritykset työllistävät 64 % kaikkien yritysten henkilökunnasta ja niiden liikevaihto on 53 % kokonaisliikevaihdosta. Pienten yritysten suuri lukumäärä vaikeuttaa jatkajien löytymistä.

Tulevaisuudessa on nähtävissä suuria muutoksia yrittäjien ikääntyessä. Suomen yrittäjien mukaan (2012) yrittäjistä oli 55–57 vuoden ikäisiä 110 000, joka on 33 % yrittäjien määrästä. Aikaisemmin vastaavat luvut olivat pienempiä. Vuonna 2010 luku oli 32,6 % ja vuonna 2007 se oli 29,4 %. Vuonna 2000 luku oli vain 20 %, joten huomattavaa yrittäjien ikääntymisen kasvua on tapahtunut vain reilussa vuosikymmenessä. Ikäpolvien muutos näkyy Suomen kansantaloudessa ja yrittäjien ikääntymisenä. (Varamäki ym. 2012.)

Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin 2012 mukaan yrityksen lopettamista harkitsevien yrittäjien osuus on kaksinkertaistunut vuosikymmenen aikana. Ikääntyvistä yrittäjistä lähes 33 % aikoo lopettaa liiketoimintansa ja 20 % uskoo löytävänsä jatkajan perheen sisältä sukupolven vaihdoksen kautta. Yrityksensä myymisen ulkopuoliselle yrittäjälle 38 % arvioi tulevan ajankohtaiseksi ikääntymisen myötä (kuvio 1).



Kuvio 1. Yritysten tulevaisuuden omistusjärjestelyt (mukaillen Varamäki ym. 2012.)

Suomessa yrittäjien ikääntymisestä johtuvista omistajanvaihdoksen kokonaismääräksi on arvioitu 1500–2200 yritystä vuosittain (Varamäki ym. 2012). Pohjois-Karjalan osuus on noin 200 yritystä (Ravattinen 2013). Suomessa omistajanvaihdosprosessin ongelmaksi koetaan sopivan jatkajan löytäminen.

4 Yrityskauppa myyjän kannalta

Yrittäjän pitää valmistautua yrityksestä luopumiseen ajoissa. Luopuminen yrityksestä on usein henkisesti raskasta ja se vaatii yrittäjälle aikaa sopeutua uuteen tilanteeseen. Pienissä yrityksissä kyseessä on usein koko elämäntyön pituisesta ajanjaksosta. Taakse jää usein merkittäviä ihmissuhteita työntekijöiden, asiakkaiden, tavarantoimittajien ja yhteistyökumppaneiden muodossa. Moni yrittäjä elää ja saa sosiaalisen arvostuksen yrityksen kautta. Lisäksi yrittäjällä voi olla yhteyksiä politiikkaan tai hän kuuluu jonkin järjestön toimintaan, ja saa tästä arvostusta yhteiskunnan tasolla. Yrityksen myyminen saattaa johtaa tämän arvostuksen menettämiseen ja yrittäjä kokee sen arvostuksensa alenemisena. Yrityksen perustaminen ja sen ylläpito on vaatinut yrittäjältä paljon uhraus-

tumista yrityksen puolesta. Myyminen saattaa tuntua elämäntyön menetyksenä, jota on vaikea rahassa mitata. (Pasonen & Hiltunen & Turunen 2000, 18–19.)

Jos yrittäjällä ei ole jatkajaa tiedossa omassa perhepiirissä tai jatkaja kokee yrittämisen liian vaikeaksi, voidaan sukupolvenvaihdon sijaan ajatella yrityskauppaa. Yrityskaupassa yritysvastuu siirtyy kokonaan tai osittain ulkopuoliselle ostajalle. Ostaja voi tulla yrityksen sisältä (avainhenkilö) tai sen ulkopuolelta. Vaihtoehtoina on yrityksen kokonaan tai osittain myyminen. Yrityksen lopettaminen on kuitenkin huonoin vaihtoehto yrityksen, elinkeinoelämän ja työntekijöiden kannalta. Kannattavan yritystoiminnan lopettamisessa menetetään työpaikkoja, tai mittava määrä osaamista ja yrittäjän elämäntyö. (Pasonen ym. 2000, 9; Heinonen 2005, 22 – 23.)

Yrittäjän kannattaa miettiä, onko valmis luopumaan kokonaan yritystoiminnasta tai haluaako jatkaa vielä uuden yrittäjän kanssa, esimerkiksi vaikka neuvonantajana tai jollakin muulla tavalla. Luopuminen pitemmän aikajakson aikana voi olla helpompi tapa kuin lopettaa kerralla koko yritystoiminta. Tavoitteiden asettaminen on syytä määritellä ajoissa. (Pasonen ym. 2000, 18.)

4.1 Yrittäjän tilanne

Yrityksen myyminen on pienyrittäjälle merkittävä asia. Jos liiketoiminnan kehittäminen ei ole mahdollista, on yrityksen myymisellä mahdollista turvata yrityksen tulevaisuus. Usein yrittäjä haluaa säilyttää tekemänsä elämäntyön sekä turvata työntekijöidensä ja liikeyrityksensä kanssa saavutetut yhteistyön tulokset. Suurimmalle osalle yrittäjistä yrittäminen on elämäntapa, joka on vienyt valtaosan myös vapaa-ajasta, harrastuksista ja perhesuhteista. Yrittäjän terveydentila tai jokin muu henkilökohtainen syy saattaa johtaa yrityksen myyntiin. (Tenhunen & Werner 2000, 66.)

Yrittäjät ovat useimmiten riskinottajia, jotka joutuvat varsinkin toimintansa alkuvaiheessa panostamaan kaikki resurssinsa yritystoimintaan. Toiminnan ja rutiinien vakiintuessa on aikaa miettiä myös yrityksen tulevaisuutta. (Pasonen ym. 2000, 11.) Yrityskauppa on yrittäjälle yrittäjäuran tärkein kauppa, ja harvoin yrittäjä itse on yrityskaupan ammattilainen (Suomen yrityskaupat 2014).

On huomattava, että itse yrityksen myyminenkin on eräänlainen liiketoimi, joka vaatii aikaa ja perehtyneisyyttä useimmille yrittäjille uuteen aihealueeseen. Kaikki tämä vaatii sekä henkisiä että fyysisiä voimavaroja. Yrittäjän onkin aiheellista miettiä seuraavia asioita:

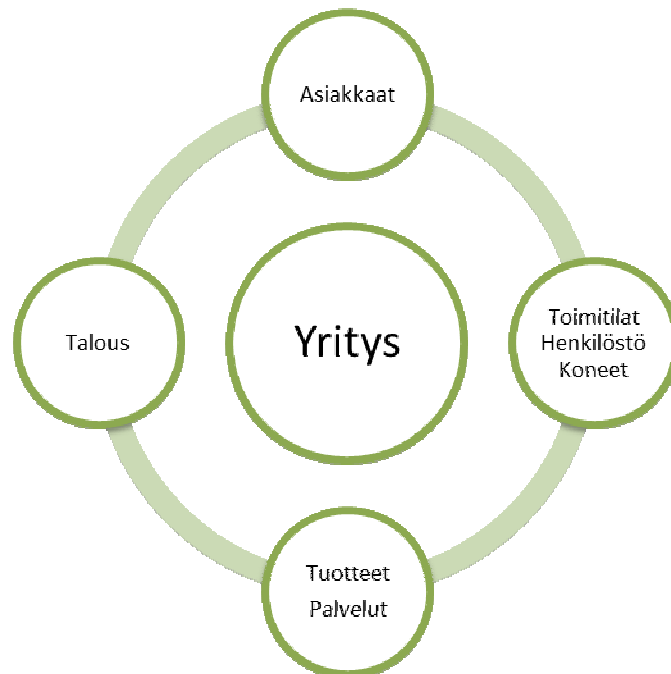
- Olenko henkisesti ja fyysisesti voimissani yrityskaupan läpiviemiseen vielä viiden tai kymmenen vuoden päästä?
- Onko yritykseni toimiala myötätuulessa vielä seuraavien vuosien ajan?
- Kiristyykö kilpailu alallamme muutoksien johdosta liikaa?
- Toimivatko nykyiset toimintamallimme vielä muutaman vuoden päästä?
- Onko tekniikan uudistuminen tai kuluttajien ostokäyttäytyminen murentamassa koko toiminnalta pohjaa pois?
- Ovatko toimitilamme tai nykyiset asiakasyhteytemme toimivia vielä tulevana vuosina?
- Jaksanko ja haluanko vielä viedä odotettavissa olevat kehitysvaiheet läpi ja mahdollisesti riskeerata jo saavutetun tilanteeni ja taloudellisen asemani? (Pasonen ym. 2000, 13.)

4.2 Yrityksen tilanne

Kasvavat markkinat saattavat lisätä omistuspohjan laajentamisen tarvetta. Omistuspohjan laajentamisen vaihtoehtoina ovat osaomistuksen muutokset tai omistajien lisäys, ei niinkään yrityksen myynti. Toimintavaihtoehtoina voivat tulla kysymykseen ulkopuoliset rahoittajat, jotka etsivät sijoituskohdetta. Sijoittajat parantavat heikentynyttä kassatilannetta ja parantuneet toimintavalmiudet tuovat yritykselle huomattavaa lisäarvoa. Tällöin ei myyjäyrityksellä ole kovinkaan paljon sanavaltaa kaupanehtoihin tai myyntihintaan. Parantuneilla markkinointiresursseilla saadaan nopeasti ja riskittömästi korjattua yrityksessä mahdollisesti vallitsevia puutteita. (Pasonen ym. 2000, 15.)

Yritys nojaa neljään tukijalkaan (kuvio 2). Tukijalat muodostuvat jo olemassa olevista resursseista. Resurssiongelmat voivat johtua siitä, että jokin tukijalka ei ole riittävän vahva, tai se on puutteellinen yrityksen toiminnan kannalta. Tukijalkojen puutteet voi-

vat heikentää yrityksen toimintamahdollisuuksia. Näitä tukijalkoja on mahdollisuuksien mukaan pyrittävä vahvistamaan. (Pasonen ym. 2000, 16.)



Kuvio 2. Yrityksen tukijalat. Näitä tukijalkoja ovat asiakkaat, jotka maksavat toimintamme. Yritystoimintaa harjoitetaan toimitilojen, henkilöstön ja koneiden avulla. Tuotteiden ja palvelujen kautta asiakkaat maksavat yrityksen toiminnan. Toiminnalla rahoitetaan yrityksen talous. (Mukaiillen Pasonen ym. 2000, 16–17.)

Pasonen ym. (2000, 16) kirjoittavat, että mikäli asiakaskunta on hyvin kapea, on ehkä odotettavissa, että sen varaan ei pystytä suunnittelemaan yrityksen tulevaisuutta. Laajentamalla omistuspohjaa saadaan markkinointiin lisää resursseja. Yritys, jolla on jo alan asiakaskuntaan valmiit kontaktit, saattaa kiinnostua yrityksen omistuksesta.

Sitoutuneen henkilöstön avulla yrityksen toiminta on varmempaa. Avainhenkilön lähteminen tai puuttuminen kokonaan saattaa aiheuttaa yritykselle toimitusaikojen viivästyksiä ja reklamaatioita. Avainhenkilön ottaminen yrityksen osakkaaksi sitouttaa henkilöstöresurssitoiminnan yrityksen hyväksi. (Pasonen ym. 2000, 17.)

Yrityksen, esimerkiksi toimitilojen, tarvitsema uusi teknologia saattaa vaatia niin suuria panostuksia tulevaisuudessa, ettei yrityksellä ole siihen varaa ilman ulkopuolista rahoit-

tusta. Tuotteiden ja palvelujen täysimittainen hyödyntäminen saattaa vaatia niin suuria investointeja, ettei yrityksellä ole siihen omia resursseja. Suojattujen immateriaalisten oikeuksien tai keksintöjen myyminen (joita yritys ei pysty hyödyntämään), on usein järkevintä myydä ulkopuoliselle taholle, jolla on hyödyntämiseen tarvittavat resurssit jo olemassa. Lähitulevaisuuden rahoitustarpeiden vahvistaminen yrityksen toiminnan turvaamiseksi saattaa edellyttää nykyisen omistuspohjan laajentamista tai yrityksen myymistä omistajille, joilla on siihen tarvittavat taloudelliset resurssit. (Pasonen ym. 2000, 17.)

5 Myyntisuunnitelmantarve ja asiantuntijan käyttö

Päivittäinen toiminta pitää yrittäjän niin kiinni yrityksessä, että pitkän tähtäyksen omistuksen ja johtamisen suunnittelulle ei jää välttämättä aikaa. Esiin nousee useita hankalia kysymyksiä, joihin on löydettävä myös vastaukset. Mikäli etukäteen ei ole tiedossa jatkajaehdokasta, joka ottaa yrityksen vastuulleen, on omistajanvaihdon suunnittelu vielä vaikeampaa. (Kangas 2012.)

Yritys on omistajan suurimpia saavutuksia ja omistajanvaihdon verosuunnittelu on yksi keskeisimpiä osa-alueita, johon yrittäjän pitää kiinnittää erityistä huomiota. Yrittäjän vakavasti sairastuessa tai jopa kuollessa ilman mitään omistajanvaihdossuunnitelmaa voi veroihin mennä huomattava osa yrityksen varallisuudesta. Omistajanvaihdossuunnitelmalla voi alentaa veroja ja samalla varmistaa yrityksen ja myyjän tulevaisuuden. (Kangas 2012.)

Myyntiprosessi vie omistajalta merkittävästi aikaa ja voimavaroja, joten ulkopuolisen asiantuntijan hankkiminen on suositeltavaa. Yritys on lähellä omistajan tunteita ja neuvotteluprosessi vaatii usein neutraalia suhtautumista myyntitapahtumaan. Lisäksi myynnin kannalta on tärkeää, että myytävä yritys pysyy tuottavana, jotta yritykselle saadaan hyvä myyntihinta. Oikean asiantuntijan valitseminen on usein vaikea, mutta kannattava toimenpide. Yritysvälittäjä, sijoitusneuvoja tai muu ulkopuolinen asiantuntija varmistaa lopputulokseksi kohtuullisen hinnan ja hyvät myyntiehdot. Yrittäjän pysyessä mahdollisimman kauan sivussa neuvotteluista on välittäjällä mahdollisuus vedota annettujen valtuuksien rajallisuuteen ja keskeyttää neuvottelut vaikeissa tilanteissa jat-

kotoimenpiteitä varten. Ostajana saattaa olla myös myyjän hyvin tuntema henkilö ja tunteiden pitäminen neuvottelun ulkopuolella on vaikeaa ilman asiantuntijan olemassaoloa. (Pasonen ym. 2000, 22–27.) Asiantuntija-apuun on saatavissa myös rahoitusta, jota kannattaa kysyä paikalliselta yritysvälitykseen erikoistuneelta kehitysyhtiöltä.

Huhut yrityksen myynnistä vahingoittavat asiakas- ja yhteistyösuhteita, niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Kilpailijat saattavat kertoa asiakkaille luopumisaikeista, mikä voi johtaa asiakkaiden siirtymiseen muualle. Yrittäjän on paras kertoa myyntiaikeistaan mahdollisimman vähän ulkopuolisille tahoille ja hankkia neuvonantaja. Ulkopuolisesta neuvonantajasta saattaa joutua maksamaan, mutta se tuo laitetun sijoituksen kauppahinnassa ja kaupan muissa ehdoissa moninkertaisesti takaisin. Asiantuntijaa valittaessa kannattaa käyttää tunnettuja ja luotettuja tahoja. (Pasonen ym. 2000, 36.)

6 Yritys myyntikuntoon

Ostajia yleensä kiinnostaa, millaista liiketoimintaa he voisivat harjoittaa ostamassaan yrityksessä. Yritys ei välttämättä ole juuri sellainen kuin he haluaisivat sen olevan ja mahdollisuudet yrityksen toiminnan kehittymiselle voivat vaatia toimia. Yleensä yrityksessä on tehtävä järjestelyjä ennen sen myyntiä, tämä vie usein muutaman vuoden aikaa ennen varsinaista myyntiä. (Kangas 2012.)

Yrityksen tarpeettomat varallisuuserät on syytä poistaa liiketoiminnasta. Tarpeettomia varallisuuseriä ovat mm. osakkeet, kiinteistöt, osakehuoneistot tai autot, jotka eivät kuulu yrityksen varsinaiseen liiketoimintaan. Liiketoiminta ja sen tarjoama varallisuus tulee erottaa toisistaan ja tarvittaessa muuttaa omaksi itsenäiseksi myytäväksi kokonaisuudeksi. (Kangas 2012.)

Yrityksen selkeästi toimivalla organisaatiolla, joka ei ole kokonaan profiloitunut yrityksen omistajaan, voidaan nostaa yrityksen myyntihintaa (Suomen Yrittäjät 2014).

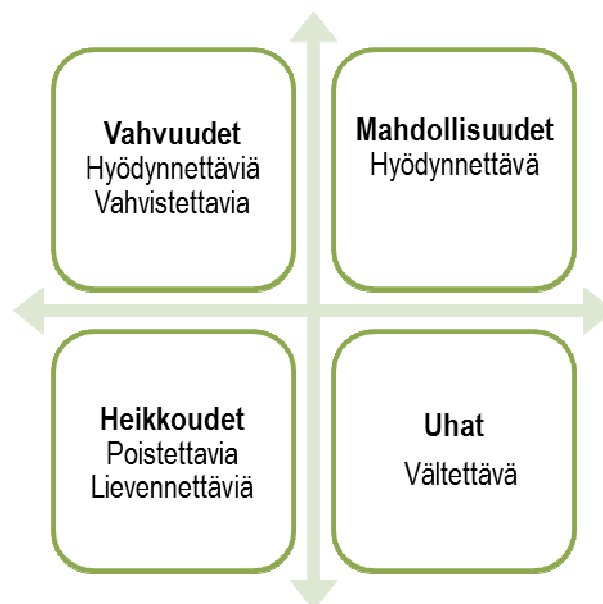
Yrityksen ulkoisilla tekijöillä on myös suuri merkitys. Pidetään yrityksen siisteys ja rakenteet kunnossa, sekä korjataan puutteet, ennen kuin aletaan markkinoida yritystä.

Yrittäjän kannattaa miettiä ajoissa, mitkä ulkoiset seikat voivat vaikuttaa ostajan ratkaisuihin. Voidaan kysyä esimerkiksi ulkopuoliselta toimijalta, miltä yritys näyttää hänen mielestään.

7 Yrityksen tilanteen kartoittaminen

Myytävän yrityksen tilanteen kartoittamiseen käytetään SWOT-analyysimenetelmää (kuvio 3). Sen avulla kuvataan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, jotka voivat vaikuttaa yrityksen myynnin kannalta tärkeisiin seikkoihin. SWOT-analyysissä yrityksen toimintaedellytyksiä tarkastellaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden näkökulmasta.

Sisäisiä tekijöitä ovat vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuudet auttavat yritystä menestymään ja toteuttamaan tavoitteensa. Heikkoudet estävät yrityksen menestymistä ja tavoitteiden toteutumista. Ulkoisia mahdollisuuksia käyttämällä yritys menestyy entistä paremmin. Uhat saattavat vaarantaa yrityksen menestymisen ja olla esteenä yrityksen myynnille.



Kuvio 3. SWOT-analyysi (mukaillen Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki.)

SWOT-analyysillä voidaan syventää nykytilakartoituksen antamia tuloksia. Jokainen analyysin kenttä voidaan myös jakaa eri aihealueisiin. Onnistuneen analyysin tekeminen edellyttää yrityksen ja toimintaympäristön hyvää tuntemusta sekä yrityksen toiminnan kannalta tarkastelua mahdollisimman monipuolisesti ja objektiivisesti. (Pitkämäki 2000, 9–18.) Johtopäätösten avulla pyritään korjaamaan ne seikat, jotka eniten vaikuttavat yrityksen myyntiin.

Vahvuuksien ja mahdollisuuksien esiin tuominen myyntisuunnitelman alkuvaiheessa antaa edellytyksiä tulevaisuuden näkymien luomisessa. Näin korostetaan myyntineuvottelussa yrityksen tuomia mahdollisuuksia ostajalle. (Josek 2013.)

8 Asiakirjat

Alustavissa yrityskauppatunnusteluissa ei vielä tarvita juurikaan varsinaisia asiakirjoja, mutta hieman pidemmälle mentäessä niitä syntyy useita erilaisia. Mahdollisen ostajan ilmaantuessa on syytä selvittää toisen osapuolen kiinnostuneisuus myytävään yritykseen ja selvitettävä, kuinka vakavissaan ostaja on. Julkisista rekistereistä on saatavilla paljon tietoa myytävän yrityksen kohdalta ja se usein riittää alkuvaiheessa. Kun yrityksestä aletaan luovuttaa sellaista tietoa, joka ei ole saatavilla muuta kautta, on syytä harkita salassapitosopimuksen kirjoittamista. Tällä estetään yrityksen luottamuksellisten tietojen vuotaminen ja hyväksikäyttö. (Laakso & Lukander & Ruohola Oy.)

8.1 Salassapitosopimus

Salassapitosopimus laaditaan yrityskaupprosessin alkuvaiheessa. Myyjän tavoitteena on hakea turvaa sille, että ostaja ei käytä väärin saamiaan luottamuksellisia tietoja. Ostajan vaitiolovelvollisuuden varmistamiseksi sopimuksessa sovitaan mahdollinen vahingonkorvaus siltä varalta, että ostaja rikkoo vaitiolovelvollisuuden. Salassapitosopimus määrittelee sopimuksen osapuolet, sekä rajaa salassa pidettävät asiat. Sopimuksen rikkomisen seuraamukset koskevat kiellon lähestyviä ostettavan yrityksen sidosryhmiä tai työntekijöitä. Lisäksi salassapitosopimus määrittelee, mihin saakka sopimus on voimassa, ja mitä seuraa sopimuksen rikkomisesta. Salassapitosopimus on myös edellytyksenä

due diligence - tarkastuksen teettämisenä. (Suomen Yrityskaupat). Ulkomaalaisen ostajan ollessa kyseessä sopimuksessa tulee olla ehto lain- ja oikeuspaikan valinnasta. (Bremer, Kurkela & Svernlöv 2005).

8.2 Due diligence

Due diligence on liike-elämässä vakiintunut termi, jolla tarkoitetaan suunnitellun yrityskaupan osapuolen suorittamaa yrityskaupan kohteen tarkastusta. Due diligence tarkoittaa asianmukaista huolellisuutta, jota noudattaen yrityskauppaan liittyviä riskejä ja vastuita kartoitetaan ennakolta (Laakso ym.)

Ostajan ensisijainen tarkoitus on tutkia myytävä yritys ja sen toimintaympäristö. Ostaja tarkentaa myytävän yrityksen arvon ja pyrkii havaitsemaan mahdolliset riskit. Samalla ostaja luo pohjaa yrityskaupan jälkeisille toimille, joita aikoo tehdä kaupan synnyttyä. Myyjällä on kaupan kohteeseen tiedonantovelvollisuus, joka edellyttää myyjää antamaan oikeat tiedot kaikista asiaan vaikuttavista seikoista. (Pasonen ym. 2000, 41–44.)

Ostokohteen tarkistamisessa kannattaa käyttää tilintarkastajia sekä mahdollisesti lakiasiantuntijoita mahdollisten ongelmien selvittämiseksi ajoissa. Asiantuntijan laatiman due diligence -raportin sisällysluettelo voisi näyttää seuraavalta:

- yritys ja sen omistus
- yrityksen liiketoimintakonsepti ja liiketoiminta-alueet
- organisaatio ja keskeiset resurssit
- yrityksen talouden ohjaus ja talousjärjestelmät
- yrityksen suunnittelujärjestelmät
- teknologian taso ja kehittämissuunnitelmat
- kansanväliset toiminnot
- verotus ja juridiikka
- sisäinen kontrolli ja tilintarkastus
- laatu- ja miljööasiat.

Yrityksen ulkopuolisen asiantuntijan laatima due diligence -raportti on yleensä luottamuksellinen ja se jaetaan vain asianomaisille. (Tenhunen & Werner 2000, 42.)

8.3 Aiesopimus

Aiesopimuksessa myyjä ja ostaja sopivat, että heillä on tarkoitus tehdä yrityskauppaa. Sopimuksessa sovitaan yleisesti niistä periaatteista, joita tullaan käyttämään pohjana laadittaessa lopullista sopimusta. Aiesopimuksessa osapuolet sitoutuvat neuvottelemaan tietyistä yrityskauppaa koskevista asioista. Aiesopimus ei ole sitova, jos neuvotteluissa tulee esille sellaisia seikkoja, jotka antavat toiselle osapuolelle oikeutuksen vetäytyä lopullisesta sopimuksesta. Osapuolilla on velvollisuus osallistua vakavalla mielellä neuvotteluihin lopullisen sopimuksen aikaan saamiseksi. Perusteeton syy vetäytyä neuvotteluista voi johtaa toisen osapuolen korvauksiin, joita sille on aiheutunut neuvotteluista. Aiesopimus ei ole täytäntöön pantavissa oleva paperi. (Pasonen ym. 2000, 82.)

8.4 Esisopimus

Esisopimuksella tarkoitetaan sopimusta, jolla vähintään kaksi henkilöä sopii, että he tulevat tekemään lopullisen päätöksen myöhemmin. Esisopimuksessa sovitaan asioista niin täsmällisesti ja yksilöidysti, että lopullisen sopimuksen sisältö on luettavissa esisopimuksessa. Esisopimus sitoo osapuolia ja velvoittaa tekemään lopullisen sopimuksen, mikäli esisopimuksessa sovitut edellytykset täyttyvät. Esisopimus voidaan tehdä määräajaksi. Samoin se voidaan sopia irtisanottavaksi määrätyssä ajassa. (Laakso ym.)

Sitova esisopimus oikeuttaa toista osapuolta vaatimaan tekemään sopimuksen, ja sillä on mahdollisuus vaatia vahingonkorvaus aiheutuneista kuluista, mikäli toinen osapuoli ei suostu lopulliseen sopimukseen. Esisopimuksen pakottavuutta voidaan vahvistaa ottamalla sopimukseen käsirahan suorittamisvelvoite. Jos lopullista kauppaa ei synny, sopijapuolella on oikeus pitää käsiraha vahingonkorvauksena lopullisen sopimuksen tekemättä jättämisestä. Jos lopullisesta sopimuksesta jää jokin kohta pois, esisopimuksessa oleva ehto sitoo osapuolia. (Pasonen ym. 2000, 82–83.)

8.5 Sopimusneuvottelut

Sopimusneuvottelulla aloitetaan sopimuksen valmistelu. Neuvotteluissa tuodaan esille omia näkökantoja, sekä perusteluita niille seikoille, jotka vaikuttavat kaupan syntymiseen. Esiteltyt ajatukset ja näkökannat eivät vielä ole tässä vaiheessa sitovia, vaan pyrkimyksenä on etsiä ja kartoittaa niitä asioita, jotka ovat mukana lopullisessa sopimuksessa. Huolellinen valmistautuminen sopimusneuvotteluihin on ensiarvoisen tärkeää. Neuvottelijoiden on syytä pitää mielessä minimitavoite, joka pitää saavuttaa. Muistiinpanojen avulla voidaan kartoittaa, tulevatko neuvotteluissa asetetut tavoitteet saavutettua. Yhteisten muistiinpanojen allekirjoituksella voidaan myöhemmät tulkintaerimielisyydet ratkaista ja tarvittaessa käyttää todistusaineistona. Mikäli sopimusneuvotteluissa on päästy yhteisymmärrykseen, voidaan lopullinen kauppasopimus antaa juristin tai välittäjän tehtäväksi, ennen varsinaista kauppakirjan allekirjoitusta. (Pasonen ym. 2000, 83–84.)

8.6 Kauppakirja

Liiketoimintakaupassa yksilöidään kaupankohteena oleva liiketoiminta, sekä kauppakirjaan kirjataan kaikki kaupan ehdot. Kaupassa sovitaan, mitä koneita, kiinteistöjä, varastoja tai valmiita tuotteita sisältyy kauppaan. Laaditut luettelot lisätään kauppakirjaan. Liiketoimintaan liittyvät myynti-, patentti- ja vuokrasopimukset voivat siirtyä tarvittaessa ostajalle. Kaupassa myyjä luovuttaa ostajalle myös saadut tilaukset sekä saadut ja tehdyt tarjoukset. Toiminimen luovuttamisesta tulee erikseen sopia ostajan kanssa. Liiketoimintaan liittyvät asiakas, tavarantoimittaja- ja muut vastaavat rekisterit tulee luovuttaa ostajalle. Samalla sovitaan, millä tavoin ilmoitetaan yhteistyökumppaneille liiketoiminnan luovuttamisesta. Liiketoiminnan luovutuspäivä on merkittävä kauppakirjaan. Tavaroiden luovutuksesta ei suoriteta arvonlisäveroa, jos ostaja hankkii kaupankohteena olevan omaisuuden liiketoimintaa varten. Kauppakirjassa voidaan sopia mahdollinen kilpailukielto sopimussakon uhalla. (Pasonen ym. 2000, 84–86.)

Osakkeiden ja yhtiöosuuksien kaupassa myytävä yhtiö siirtyy varoineen ja velkoineen uudelle omistajalle. Myytävän yhtiön osakkeet ja osuudet siirtyvät ostajalle. Ostaja yleensä nimittää yhtiölle uuden johdon. Myyjä vastaa siitä, ettei myytävä yhtiö ole vas-

tuussa osakkeiden tai ulkopuolisten sitoumuksista tai muista velvoitteista. Samalla ostaja vapauttaa myyjän kaikista niistä sitoumuksista ja muista vastuista, joihin myyjä on yhtiön puolesta sitoutunut. Hallituksen vaihdos kannattaa kirjata yhtiökokouspäiväkirjaan ja uusi hallitus ilmoitetaan kaupparekisteriin. Myyjän vastuut ja velvoitteet voidaan kirjata kauppakirjaan, jolla myyjä sitoutuu vastaamaan mahdolliset maksut pankkitauksin, tai muun vakuuden kautta, myytävästä yhtiöstä. Kauppahintaa on mahdollista korottaa tai alentaa tulevien tilikausien tuloksen mukaan. Myyjä voi jäädä myytävän yhtiön palvelukseen sopimuksen mukaan. (Pasonen ym. 2000, 86–87.)

Jokainen kauppa on yksilöllinen, joten kahta samanlaista kauppakirjaa ei ole. Usein kauppakirjan laatimisessa kannattaa käyttää asiantuntijaa. Kauppakirjan laatimisessa auttavat mm. tilitoimisto, tilintarkastaja, juristi, konsultti tai ulkopuolinen asiantuntija.

9 Myyntiesite

Neuvottelujen alkuvaiheessa ostaja ei normaalisti halua käyttää aikaa ja resursseja kohteen tutkimiseen. Hyvin jäsennelty ja kattava myyntiesite antaa ostajalle mahdollisuuden muodostaa nopeasti käsitys myytävästä yrityksestä. Myyntiesite kuvaa sitä, onko yritys kiinnostava ja kannattaako siihen panostaa lisää resursseja.

Myyntiesitteessä kuvataan myytävää yritystä selkeästi ja olennaiset tiedot esille laittaen. Myyntiesitteen tekemiseen kannattaa käyttää aikaa ja vaivaa, koska se on olennainen osa myyntisuunnitelman tekoa. Lisäksi se antaa ostajalle perustiedot myytävästä yrityksestä. Selkeästi kuvattu ostokohde koetaan riskeiltään pienemmäksi ja myyjän on helpompi saada yrityksestään parempi hinta. (Pasonen ym. 2000, 29.)

Pasonen ym. (2000) mukaan myyntiesitteessä tulisi kuvata myytävä kohde mahdollisimman yksiselitteisesti. Esite voi olla muutaman A4-sivun pituinen kuvaus, jossa kohde on esitelty lyhyesti ja selkeästi. Kohteen kuvauksessa tulisi tulla esille mm:

- yritys ja sen taustat
- tuotteet ja palvelut

- nykyiset asiakkaat
- yrityksen taloudellinen tila
- toimitilat mahdollisine kuvineen
- organisaatio ja henkilöstö
- myytävän kohteen tarkempi määrittely
- tavoiteaikataulu mahdolliselle kaupan toteutumiselle
- myyjän mahdollisuudet ja halu toimia yrityksessä kaupan teon jälkeen
- aikaisempien vuosien taloudellinen tulos
- mahdollisia vuosiennusteita.

Myyntiesitteen laadinta kannattaa yleensä jättää alan ammattilaisille. Ulkopuolinen asiantuntija pystyy laatimaan tasapuolisemman ja neutraalimman näkemyksen yrityksen tilasta, ja ostajan on helppo poimia siitä olennainen. Hyvässä myyntiesitteessä tuodaan rehellisesti esille yrityksen tämän hetkinen kunto ja piilevät riskit, ja samalla hahmotetaan tulevaisuuden näkymiä. (Pasonen ym. 2000, 29–30.) Myyntivälittäjän tehtävänä on laatia myyntiesite, joka sisältää tietoa yrityksestä, tuotteista, markkinoista, sekä mahdollisia vuosiennusteita.

10 Markkinointistrategian valinta

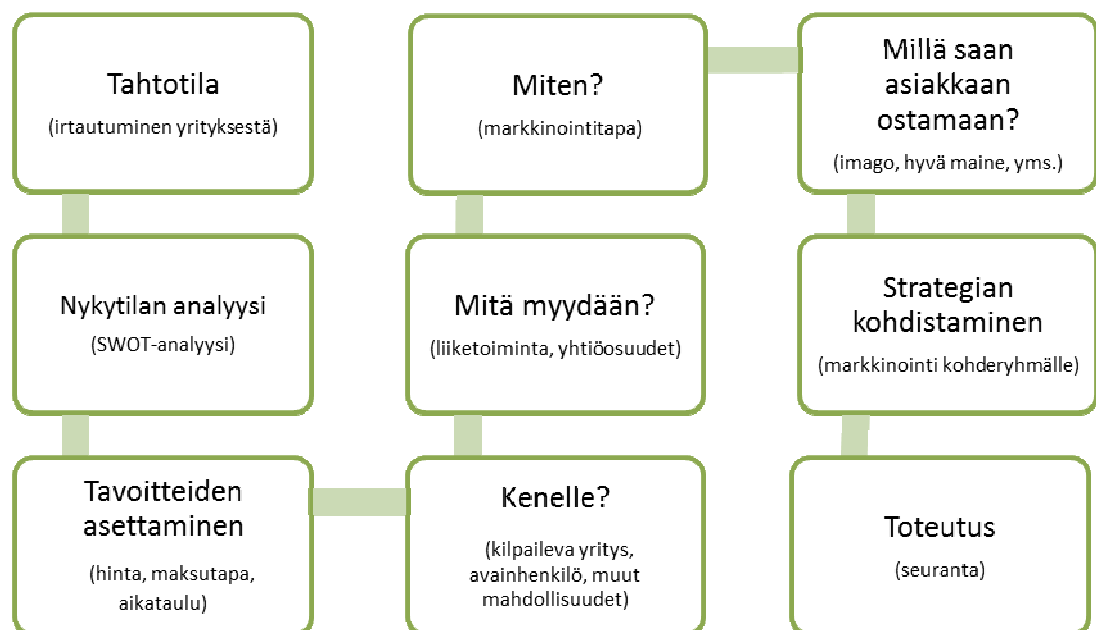
Yrityksen myyminen on yleensä aikaa vievä ja monivaiheinen prosessi, jossa välillä asiat menevät eteenpäin ja välillä joudutaan palaamaan taaksepäin. Myyntiprosessia on johdettava aktiivisesti ja siihen on paneuduttava vakavasti. Jokainen yritys on erilainen, eikä yksiselitteistä ratkaisumallia ole valmiina saatavilla.

Omasta yrityksestä luopuminen on henkisesti usein raskain ja vaikein päätös, jonka joutuu tekemään ennen yrityksen myyntiä. Jos yrityksestä luovutaan kokonaan, ihmissuhteet, kuten asiakkaat, tavarantoimittajat, yhteistyökumppanit ja omat työntekijät, poistuvat yrittäjän elämästä. Kannattaa valmiiksi miettiä, mitä aikoo tehdä yrityksen luopumisen jälkeen. Yrittäjän profiloituminen yritykseen saattaa olla kaupan esteenä, jos ostaja katsoo sen olevan liikaa omistajan näköinen.

Kaupan tavoitteiden asettamisessa tavoitehinta ja minimihinta on hyvä miettiä etukäteen. Tavoitehintaa on usein asetettu liian korkealle ja minimihinta on alin mahdollinen, josta ei alle mennä. Myyntihinta sijoittuu usein näiden kahden hinnan välille, jos hinnat on realistisesti asetettu.

Tavoitteiden asetteluun kuuluu myös muita yksityiskohtia ja ehtoja, jotka voivat vaikuttaa myynnin suunnitteluun. Maksutapa ja -ehdot ovat merkittävä osa siitä. Kauppahinnan maksaminen käteisellä vaikuttaa myyntihintaan merkittävästi. Ostaja voi tarjota omia osakkeitaan, tai maksun siten, että myyjä saa omistusoikeuden osakkeisiin sen mukaan miten ehdot toteutuvat. Osakekaupassa myyjä joutuu harkitsemaan mahdollisia kurssiriskejä. Vakuutusten antaminen ostajalle sisältää aina riskin, josta myyjä voi joutua myöhemmin korvausvelvollisuuteen.

Markkinointiin vaikuttaa merkittävästi, millainen myyntistrategia valitaan yrityksen myyntiin. Voidaanko yritys myydä saman tai rinnakkaisen alan kilpailevalle yritykselle, yrityksen avainhenkilölle, vai onko mahdollista myydä sijoitusostajalle tai muulle sellaiselle taholle, jolle myytävän yhtiön arvo on suurin. Listaamalla väljin kriteerein kaikki mahdolliset tahot, mitä arvoa kullekin yritykselle olisi myytävästä yrityksestä, saadaan ostajien mukainen arvojärjestys.



Kuvio 7. Esimerkkikuvio henkilöyhtiön markkinointistrategiasta. (Mukaillen JOSEKin markkinointisuunnitelman laatimisopas.)

Ostajien etsintään tulevaisuudessa kannattaa panostaa. Segmentoimalla, eli valitsemalla ostajaehdokkaat mahdollisimman tarkasti, voidaan markkinointikuluja sekä yrityksen käyttämiä voimavaroja kohdentaa mahdollisimman tehokkaasti. Mitä enemmän kiinnostuneita ostajia on, sitä paremmat edellytykset yrityksen myyntiin ja hyvään hintaan ovat olemassa. (Yritystulkki 2012.) Strategisen suunnittelun lähtökohtana on yrityksen myynnin hallinta.

11 Yrityksen arvon määrittäminen

Yrityksen arvon määrittäminen kuvaa suuruusluokkaa koko yrityksen arvosta, sekä antaa näkemyksen varallisuuden tai tuottoerien arvosta, mutta lopullinen yrityksen kauppasumma se ei useinkaan ole. Kauppahinta määräytyy ostajan ja myyjän sopimasta kokonaisuudesta, sekä siitä millä tavalla kauppa toteutetaan. (Tenhunen & Werner 2000, 20.)

Yrityksen liiketoiminnallisesti arvokkaat tekijät kiinnostavat myös ostajaa, joten ensin on selvitettävä, mitkä seikat vaikuttavat yrityksen kilpailuetuun. Kilpailuedut ovat yrityksen toimintaan liittyviä arvotekijöitä, joista myös ostaja on valmis maksamaan. Kilpailuetujen esiintuominen auttaa yrityksen markkinoinnissa. (Tenhunen & Werner 2000, 28.)

Laskentamenetelmiä on olemassa useita ja niiden vertailu keskenään on vaikeaa tai jopa mahdotonta, mutta tiettyjä raja-arvoja voi niiden kautta löytää. Yleisesti käytettyjä arvonmääritysteorioita ovat tuotto-, kassavirta-, sekä substanssi- ja vertailuhintoihin perustuvat laskentamenetelmät. Näillä menetelmillä on mahdollista löytää yrityksen ylimpiä sekä alimpia rajahintoja, joita voi käyttää yrityksen arvonmäärittelyssä. Sopimusehdot vaikuttavat merkittävästi lopulliseen kauppahintaan, eikä kahta samanlaista yrityskauppaa ole, joten niiden yhtenäinen vertailu keskenään on lähes mahdotonta. Yrityksen arvonmäärittäminen vaatii kokeneen arvioijan.

11.1 Tuottoarvo

Tuottoarvo voidaan laskea usealla tavalla. Yleisin tapa laskea yrityksen tuottoarvo on laskea käyttökate, joka kuvaa yrityksen liiketoiminnan tuottoa tilikauden aikana. Käyttökate kerrotaan esimerkiksi kolmella tai viidellä, mistä saadaan yrityksen velaton hinta. Tätä ei pidetä nykyisin kovinkaan tarkkana arvonmääritys menetelmänä, ja sitä voidaanakin pitää vain suuntaa antavana arvonmääritysmenetelmänä. (Kangas 2012.)

Tuottoarvo lasketaan siitä, paljonko yritys tuottaa tulevaisuudessa. Liikearvoa (goodwill) käytetään silloin, kun ostaja näkee yrityksellä olevan edellytyksiä tuottaa tulevaisuudessa enemmän, kuin mitä yrityksen omaisuuden välittömästi reaalisoinnista saadaan velkojen maksun jälkeen. (Pasonen ym. 2000, 62.)

Yleisimpänä tapana laskea yrityksen tuottoarvo on P/E- luvun avulla tehtävä arvonmääritys. P/E-lukuarvo kuvaa yrityksen arvoa jaettuna yrityksen nettotulolla. Tällä luvulla lasketaan, montako vuotta ostavalla yrityksellä menee kauppahinnan takaisin maksuun nykyisellä nettotulostasolla. Nettotuloon ei oteta huomioon yrityksen velkoja (paitsi velkojen korot), eikä yritykseen kohdistuvia sijoitettuja pääomia. Nettotulo kerrotaan esimerkiksi viidellä ja siihen lasketaan keskimäärin 20 %:n vuotuinen korkotuotto, jotta yritykseen saatu sijoitus saadaan tuottamaan riittävä voitto ja sijoitettu pääoma saadaan maksettua takaisin. (Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen 2006.)

Otettaessa huomioon yrityksen nettovelat (EV/EBIT -luku), yrityksen arvo/oikaistu lii- ketulos vähennettynä nettovelat, voidaan laskea, monessako vuodessa yritys tekisi velatoman arvonsa verran lii- ketulosta, mikäli lii- ketulos pysyisi ennallaan. Tämä on laaja- alaisempi ja tarkempi laskentatapa, koska lii- ketulos laskentakaavassa poimitaan ylem- pää tuloslaskelmasta kuin nettotulos. Yrityksen velaton arvo on markkina-arvoa pie- nempi, ja yrityksen likvidit varat ovat suuremmat kuin korolliset velat. (Balance Con- sulting 2013.)

11.2 Nykyarvo

Yrityksen arvonmäärittämisessä käytetään usein kassavirtaperusteista mallia, jossa tilinpäätöksen harkinnanvaraisuudet eivät vaikuta kassavirtoihin. Tilipäätöksissä vaikuttavat tilikauden harkinnanvaraukset, sekä tulojen ja menojen jaksottaminen eri tilikausille. Kassavirtaperusteisessa arvonmäärittämisessä seurataan tilikauden aikaisia tulo- ja menomaksuja yrityksen kassasta. Kassavirtaperusteisen mallinmukaista arvoa kutsutaan yrityksen nykyarvoksi. (Kallunki & Niemelä 2007, 109–110.)

Nykyarvoina lasketaan joko tulevia tuloksia tai vapaita kassavirtoja. Laskennalliset tulevat tuotot diskontataan kauppahetkeen. Tulevina tuloksina käytetään viimeisten vuosien nettoarvoa tai viimeisimmän vuoden nettotulosta. Toisena laskentatapana käytetään yrityksen tuottamaa taloudellista lisäarvoa, josta tilikauden tuloksesta on vähennetty korot, sekä omistajan pääomasta saama kohtuullinen korvaus. (Yrityssuomi 2014.)

Kassavirtaperusteisessa mallissa (FCF, free cash flow) yrityksen arvo muodostuu sen tulevien kassavirtojen nykyarvojen summana, jossa yrityksellä ei olisi korkomaksuja. Korkomaksujen verovähennysoikeus ei pienennä verojen määrää. Vapaalla kassavirralla tarkoitetaan kassavirtoja, jotka yritys voisi maksaa sijoittajille liiketoiminnan ja investointien aiheuttamien kassaan ja kassastamaksujen jälkeen. (Kallunki & Niemelä 2007, 113). Vapaan kassavirran heikkoutena on diskonttauskoron määrittely ja tulevien kassavirtojen ennustaminen.

11.3 Substanssiarvo

Substanssiarvo saadaan, jos yritys myisi kaiken varallisuutensa ja maksaisi velkansa pois yritystoiminnan lopettamisen jälkeen. Jäljelle jäävä rahamäärä olisi substanssiarvo, joka on yrityksestä saatava reaalin rahamäärä. Toimiva yritys on yleensä kuitenkin substanssiarvoa arvokkaampi. Taseessa oleva omaisuuden käypä arvo voi olla kirjanpitoarvoja korkeampi tai matalampi. Tähän vaikuttavat mm. mahdolliset poistot. Substanssiarvo voidaan laskea kahdella eri tavalla, joko tasesubstanssina tai markkinahintaisena substanssiarvona. (Lauriala 2008, 298.)

Reaaliarvoa käytettäessä on huomioitava tase- ja markkinahintaisen substanssin arvo toisistaan. Tasesubstanssilla tarkoitetaan substanssiarvoa, joka on laskettu suoraan taseeristä käytettyjä kirjanpidollisia arvoja. Tasesubstanssissa velat voidaan vähentää ilman markkinahinta-arvioita. Yrityksen velkoihin tulee sisällyttää myös varaukset yrityksen sitoutumuksiin liittyvistä riskeistä. Tasesubstanssi lasketaan pelkistetysti seuraavasti: yrityksen bruttovarallisuudesta vähennetään kaikki velat sekä mahdolliset varaukset, loppusummaksi saadaan yrityksen tasesubstanssi. (Pasonen ym. 2000, 61.)

Markkinahintainen substanssiarvo voi poiketa kirjanpidollisesta tasesubstanssista huomattavasti. Substanssiarvon määrittäminen markkinahintaan vaatii työtä ja asiantuntemusta. Kiinteälle omaisuudelle pyritään arvioimaan vertailukelpoinen hinta sekä käytettyille koneille ja laitteille pyritään löytämään markkinoilla käytettävissä olevat jälleenvuontihinnat. Vaihto-omaisuudelle määritellään joko markkina- tai hankintahinta, joista valitaan pienempi. Myynti- ja muiden saatavien kohdalla pyritään arvioimaan millä todennäköisyydellä saatavat kotiutuvat eräpäivään mennessä. Epävarmojen saatavien kohdalla käytetään nimellisarvoa pienempää arvoa tai arvoa nolla. (Pasonen ym. 2000, 62.)

11.4 Vertailuhinta

Vertailuhinta-arvolla tarkoitetaan yritysten todellisiin myyntihintoihin vertailua. Suomessa ei tilastoida yrityskauppoja, joten vertailuhintojen käyttäminen perustuu arvonnäärittäjän omaan kokemukseen. Saman alan pörssiyhtiöistä on saatavilla suhteellisen helposti vertailuhintoja, joissa vertaillaan toimialan P/E-kertoimia toisiinsa. P/E-lukua voidaan käyttää seuraavasti: kuinka monta vuotta kestää, että yritys tuottaa voittoa siihen sijoitetun rahan verran. (Yrityksen arvo jaetaan yrityksen nettotuloksella). Teoreettiset laskentamallit ovat pääasiassa suurten yritysten arvonnäaritykseen soveltuvia, mutta niistä voidaan saada pohjaa yrityksen arvolle oikaisuerien kautta. (Yrityssuomi 2014.)

12 Kauppamuodot ja verotus

Yrityskaupassa verosuunnittelulla on merkitystä ostajalle sekä myyjälle. Mikäli myyjä haluaa verot mahdollisimman pieneksi, saattaa ostaja joutua maksamaan enemmän veroja. Kauppaneuvotteluissa pyritään molempien osapuolien tasapuoliseen kohteluun. Verotuksessa selvitetään myyntivoittoverojen, ansiotuloverojen, arvonlisäverojen sekä varainsiirtoverojen vaikutusta myyntiin. (Pasonen ym. 2000, 25.)

Yrityksen myynnissä on kaksi tapaa myydä yritys. Yhtiöosuuskaupassa kohteena ovat yhtiön osakkeet tai osuudet. Verotuksessa lasketaan yrittäjän luovutusvoittoa, jolloin verot maksaa yrittäjä itse. Toisessa vaihtoehdossa kohteena on yrityksen liiketoiminta ja myyjänä on yritys. Yrityksen kauppasumma on yrityksen veronalaista tuloa, jolloin verot maksaa yritys. Veron maksaa se, joka on myyjänä. (Suomen Yrittäjät. 2014.)

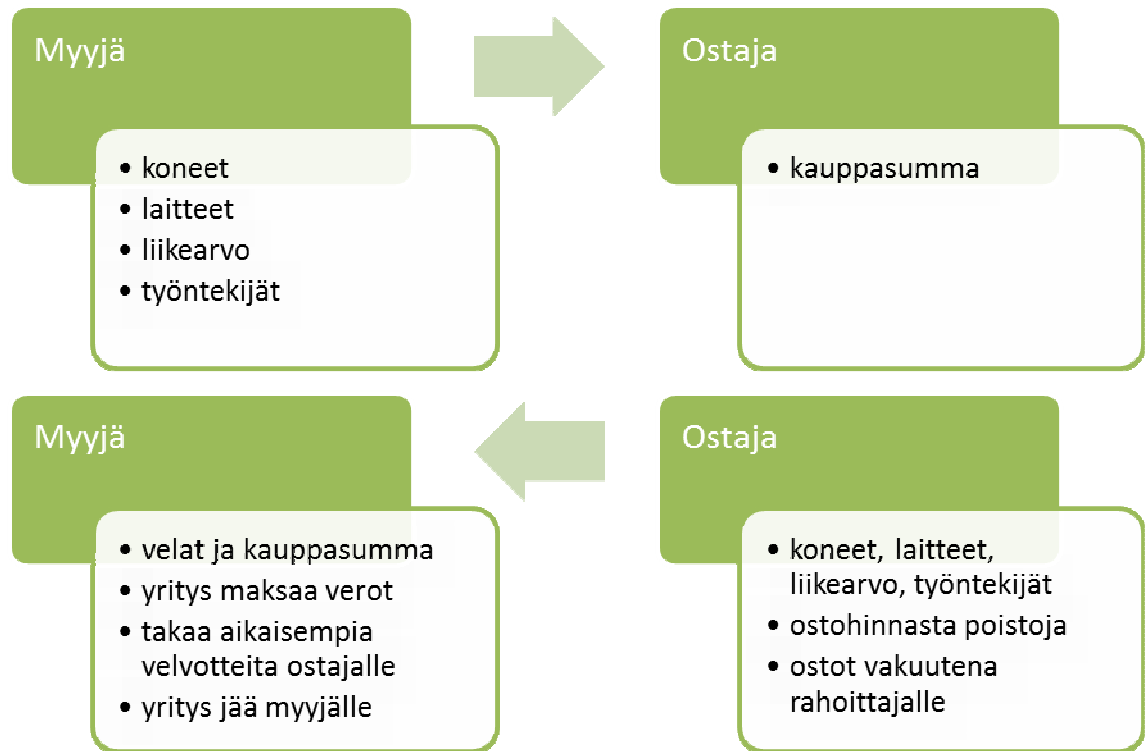
Yritysmuoto ja yritysrakenteen muuttaminen on mahdollista verotuksellisista syistä. Yhtiömuotoinen yritys voidaan myydä jatkajalle ilman luovutusvoittoseuraamuksia, mikäli laissa säädetyt edellytykset täyttyvät. Vastuukysymykset ovat henkilöyhtiössä ongelmallisia ja henkilöyhtiö voidaan joutua muuttamaan osakeyhtiöksi ennen yrityskauppoja. (Immonen 2006, 371.)

Yrityskauppaa tehtäessä yrityksen tilitoimisto ja tilintarkastajat ovat usein käytettyjä asiantuntijoita, myös verotoimistosta saa maksutonta asiantuntijapalvelua ongelmatilanteissa. Ennakkopäätöksen haku verottajalta voi kestää useita kuukausia, mikä kannattaa ottaa huomioon yrityskauppaa tehtäessä. (Tenhunen & Werner 2000, 27).

12.1 Liiketoimintakauppa

Liiketoimintakaupassa myydään yleensä liiketoiminnallinen kokonaisuus tai osa, jossa ostajalle siirtyvät asiakassuhteet, sopimukset, tilaukset, henkilöstö, käyttö- ja vaihtomaisuus. Liiketoimintakaupassa myyjänä on liiketoimintaa harjoittava yritys, joka on yksityinen elinkeinonharjoittaja, henkilöyhtiö, osakeyhtiö tai osuuskunta. Ostajana voi olla yksityishenkilö tai yritys. (Pasonen ym. 2000, 26.) Liiketoimintakaupasta käytetään myös substanssikauppa-nimitystä.

Liiketoimintakaupassa (kuvio 5) ostaja ostaa koneet ja laitteet, sekä liikearvon, samalla työntekijät siirtyvät ostajayhtiölle.



Kuvio 5. Liiketoimintakauppa myyjän kannalta.

Elinkeinoyhtymän myydessä liikevarallisuuttaan katsotaan tuloverolain 40 §:n mukaan osakkaan osuus pääomatuloksi siihen määrään saakka, joka vastaa hänen osuuttaan elinkeinotoiminnan käyttöomaisuuteen kuuluvien kiinteistöjen ja arvopapereiden 38 §:n 2 momentissa tarkoitettua luovutusvoitosta. Luovutusvoitolla tarkoitetaan käyttöomaisuuteen ja arvopapereiden luovutushinnan ja hankintamenon poistamattoman osan erotusta siltä osin kuin siitä ei ole tehty jälleenhankintavarausta. (Tenhunen, Werner 2000, 70.)

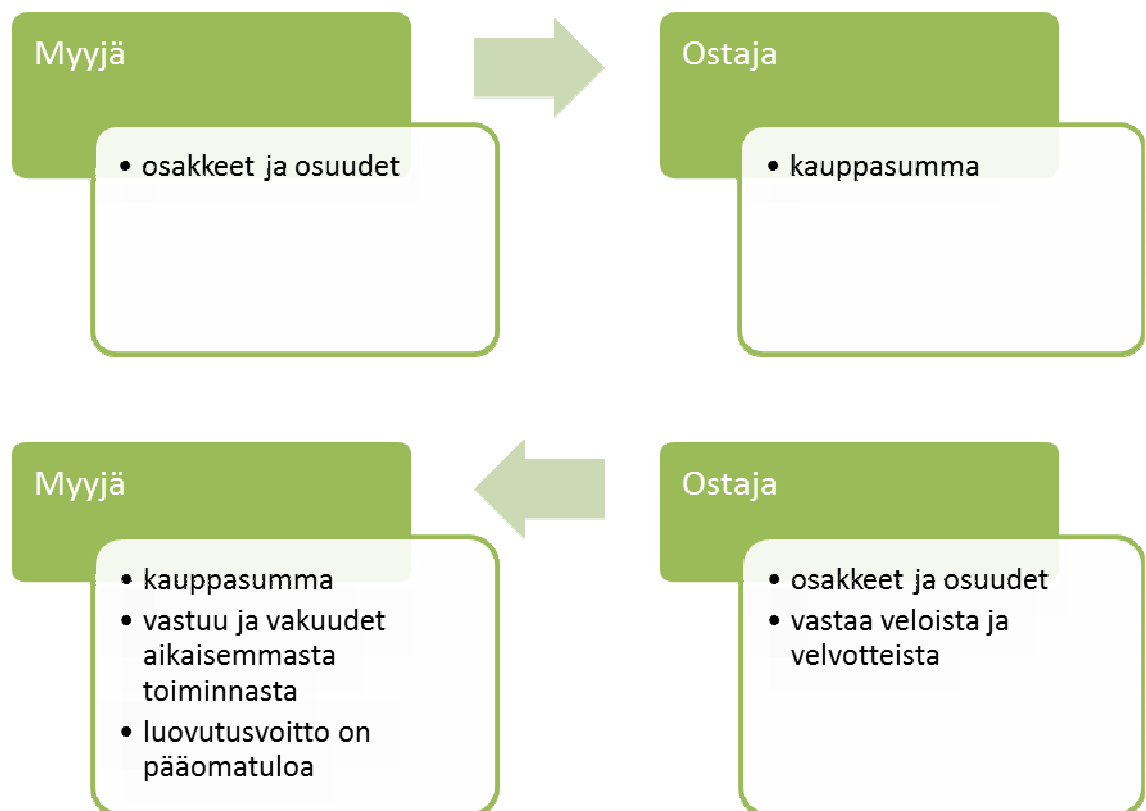
Liiketoimintakaupassa maksetaan arvonlisäveroa, ellei se täytä arvonlisäverolain 19 a §:n ehtoja. Jos kaupankohde sisältää arvopapereita tai kiinteistöjä, on niistä suoritettava varainsiirtoveroa. (Wallenberg 2010.)

12.2 Yhtiöosuuskauppa

Yhtiöosuuskaupassa (kuvio 6) yrittäjä myy oman osuutensa jatkavalle yrittäjälle, joka vastaa omalta osuudeltaan yhtiön veloista ja velvoitteista. Yhtiöosuuskaupassa ostajalla on liiketoimintakauppaa suurempi riski, koska hän ei voi valita ostettavia osia yrityksestä. Yrityskaupassa myyjä tuntee yrityksen ja ostaja on paljolti riippuvainen siitä tiedosta jonka hän myyjältä saa yrityksestä. Riskejä ja vastuita pyritään minimoimaan vaatimalla osakekaupassa erilaisia vakuutuksia myyjältä liiketoiminnasta ja sopimuksista. (Jari Sotka 2014.)

Mikäli henkilöyhtiön taserakennelma on kunnossa, oma pääoma positiivinen ja velkojen vastuukysymykset selvät, on yhtiöosuuksien myynnille hyvät edellytykset.

Yhtiöosuuksien myynti on ratkaisevasti edullisempi vaihtoehto myyjän kannalta verrattuna liikeomaisuuden myyntiin. (Tenhunen & Werner 2000, 70.)



Kuvio 6. Yhtiöosuuskauppa myyjän kannalta.

Myyjä joutuu yrityskaupassa takaamaan yrityksen aikaisempia velvoitteita. Mikäli yrityskaupassa myöhemmin ilmenee vakuutusten paikkansapitämättömyyttä, myyjä voi joutua pudottamaan sovittua kauppahintaa tai jopa luopumaan yrityksen myynnistä, pätemättömien vakuuksien vuoksi. (Pasonen ym. 2000, 90.)

Luovutushinta on myyjän veronalaista tuloa, vähennettynä omaisuuden verotuksessa poistamatta oleva (20–40 %) hankintameno. Yrityskaupassa varainsiirtoveroa suoritetaan arvopaperin luovutuksen yhteydessä 1,6 % kauppahinnasta, tämä koskee myös rekisteröimättömän yhtiön osakkeita. Kiinteistöjen osalta varainsiirtovero on 4 % kauppahinnasta. Kiinteistöön kuuluu myös maan vuokraoikeus, joka siirtyy ostajalle. Kiinteistö käsittää kiinteistön käyttöä pysyvästi palvelevat rakennukset ja rakennelmat. Irtaimesta omaisuudesta ei makseta varainsiirtoveroa, vaan se on hinnoiteltava erikseen. Arvonlisäveroa ei makseta yrityskaupassa, jos jatkaja käyttää luovutettuja tavaroita ja palveluja vähennykseen oikeuttavaan tarkoitukseen. Sama koskee yhtiöosuuksia ja osakkeita. (Pasonen ym. 2001, 93–94.)

13 Yrityskaupan veronäkökohtia myyjän kannalta

Yrityskaupan veroseuraamusten kannalta ratkaisevaa on se, mikä yritysmuoto on kaupan kohteena. Kun myydään avoin- tai kommandiittiyhtiö, verokohtelu on erilainen kuin esimerkiksi osakeyhtiön osakekantaa myydessä. Yrittäjän myydessä yrityksensä on yritysmuodolla ratkaiseva merkitys veroseuraamusten kannalta. (Tenhunen & Werner 2000, 68.)

13.1 Avoin- ja kommandiittiyhtiön myynti

Avoimessa ja kommandiittiyhtiössä yhtiömiehet eivät omista yhtiön taseessa olevaa omaisuutta. Vastuunalaiset yhtiömiehet omistavat yhtiössä ainoastaan yhtiöosuuksia, mikä vastaa osakeyhtiön osakkeiden omistamista.

Kun henkilöyhtiön vastuunalainen yhtiömies myy yhtiöomaisuuttaan, hän myy omaa henkilökohtaista irtainta omaisuuttaan. Henkilöyhtiön yhtiöosuuksien myyntiin sovelle-

taan tuloverolain (TVL) luovutusvoittosäännöksiä, jos myyjänä on luonnollinen henkilö tai kotimainen kuolinpesä. Myös osakeyhtiö voi olla myös vastuunalaisena yhtiömiehenä, jolloin sovelletaan elinkeinoverolakia (EVL). (Tenhunen & Werner 2000, 70.)

Henkilöyhtiön yhtiöosuuksia myytäessä, ei pääsääntöisesti ole vaikutusta itse yhtiön omaan verotukseen. Tästä poikkeuksen tekevät henkilöyhtiölle vahvistetut tappiot. Yli puolet yhtiöosuuksia myytäessä, tappiot eivät ole ostajalle vähennyskelpoisia. Myytäessä kaikki yhtiöosuudet yhdelle ostajalle, yhtiö purkautuu verotuksessa ja myyjä on vastuussa kaikista yhtiön veroista. (Siikarla 2001, 320–321.)

Luovutusvoitto lasketaan siten, että saadusta kauppahinnasta vähennetään yhtiöön sijoitettu määrä sekä myynnistä aiheutuneet kulut. Vaihtoehtoisena mahdollisuutena on käyttää hankintameno-olettamaa. Luovutusvoitto verotetaan kokonaan sen vuoden tulona, jolloin kauppakirja on allekirjoitettu. Kauppahinnalle myönnetty maksuaika ei siirrä verotusta seuraavalle vuodelle. (Suomen Yrittäjät 2014.)

Luovutusvoiton yhtiöosuuden myyntivoiton veronalaisuuteen vaikuttaa yhtiösopimuksen omistusaika. Omistusajan ollessa alle 10 vuotta käytetään 20 % ja yli 10 vuoden omistusajalla käytetään 40 % hankintameno-olettamaa saadusta myyntihinnasta. Hankintameno-olettaman lisäksi luovutushinnasta ei saa vähentää mitään muuta. Ostaja voi vähentää kauppahinnan rahoittamiseksi otetun velan korot henkilökohtaisena tulonhankintaan liittyvänä kuluna. (Suomen Yrittäjät, 2014.)

13.2 Osakeyhtiön myynti

Osakeyhtiön myynnin kohteena ovat yleensä yhtiön osakkeet, eikä yhtiön liikeomaisuus. Osakeyhtiössä ei tapahdu toiminnallisia muutoksia, mutta pienissä yhtiöissä yhtiön johto useimmiten vaihtuu. Osakeyhtiön osakkeiden luovutusvoittoa verotetaan samoin säännöksiin kuin henkilöyhtiön yhtiöosuutta myytäessä. Osakkeiden omistus alkaa siitä päivästä, kun perustajaosakas on allekirjoittanut perustamiskirjan. Jos myyjä on hankkinut osakkeet ostamalla, lasketaan määräaika ostopäivästä. (Tenhunen & Werner 2000, 73.)

Osakepääoman korotuksessa merkityt uudet osakkeet katsotaan saaduiksi samaan aikaan kuin osakkeet, joihin merkintä perustuu. Osakemerkinnän on tullut tapahtua samassa suhteessa toisten osakkeiden kanssa. Jos joku osakas merkitsee suhteessa toisia enemmän osakkeita, katsotaan ylimerkityt osakkeet hankituiksi vasta korotuksen merkintä hetkellä. (Tenhunen & Werner 2000, 73.)

Mikäli avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö on muutettu verolainsäädännön edellyttämällä tavalla osakeyhtiöksi, katsotaan alkuperäisille omistajille omistustajan alkavan siitä, kun henkilöyhtiön yhtiösopimus on allekirjoitettu. (Tenhunen, Werner 2000, 73, Pasonen ym. 2001, 92).

14 Yrityskauppapaikat Itä-Suomessa

Itä-Suomessa on useita kauppapaikkoja, joissa voi ilmoittaa yritystään myytäväksi ja josta saa neuvontaa yrityksen myymiseen. Peruspalvelut ovat usein maksuttomia. Kauppapaikkoja ovat seuraavasti:

- Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) koordinoima Yritys-suomi-verkoston muodostavat valtakunnalliset julkisen sektorin toimijat sekä seudulliset yrityspalvelut. Verkkopalvelusta käyttäjä saa yrittämiseen liittyvää ajantasaista tietoa.
- Joensuun seudun kehittämissyhtiö, Josek Oy:n ylläpitämä alueellinen kauppapaikka, Osuva-yrityspörssi, on omistajan vaihdoksiin keskittyvä markkinapaikka. Markkinapaikalla on sekä yritystään myyviä, että toimivaa yritystä etsivät ostajat. Palvelu toimii JOSEK Oy:n internetsivuilla ja on linkitetty muihin yrityspörssieihin eri puolella maata.
- Keski-Karjalan Kehitysyhtiö Oy KETI on Keski-Karjalan kuntien omistama elinkeinoyhtiö, jonka tehtävät painottuvat erityisesti yritysneuvontaan. Perusneuvonta yrityksille on ilmaista.

- PIKES Oy tekee maksutonta yritysneuvontaa Pielisen Karjalan alueella. Kehitysyhtiön asiantuntijat ovat apuna yrityksen elinkaaren kaikissa vaiheissa: perustamisessa, kehittämisessä ja omistajanvaihdoksissa.
- Pohjois-Savon Yrityspörssi on yritysten osto- ja myynti-ilmoituksia julkaiseva foorumi, jolta myös löytyy omistajanvaihdoksiin liittyvien asiantuntijoiden yhteystiedot, sekä kattavasti tietoa omistajanvaihdoksista.
- Etelä-Karjalan ekyrityspörssi on internetissä toimiva ilmoitustaulu, joka on luotettava kohtaustapa yritystoiminnasta luopuville sekä yrittäjyydestä ja toimivista yrityksistä kiinnostuneille henkilöille. Palvelun on toteuttanut Saimaan ammattikorkeakoulu Oy. Lisäksi Etelä-Savossa toimii yritysmarkkinat-niminen yrityspörssi, jossa on yrittäjäpolvenvaihdosten neuvontapalvelu, sekä se toimii yrityksestä luopujien että jatkajien tukena.
- Pohjois-Karjalan Uusyrityskeskus ry. on erikoistunut yrittäjiksi aikovien neuvontaan. Pohjois-Karjalan alueella yritysneuvojat tarjoavat maksutonta neuvontapalvelua. Tarkoituksena on luoda alkavalle yrittäjälle laaja tukiverkosto, joka vähentää epäonnistumisen riskiä ja auttaa toiminnan käynnistämisessä. Toimisto sijaitsee Joensuussa.
- Finnvera vahvistaa suomalaisten yritysten toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä tarjoamalla lainoja, takauksia, vientitakuja ja pääomasijoituksia.

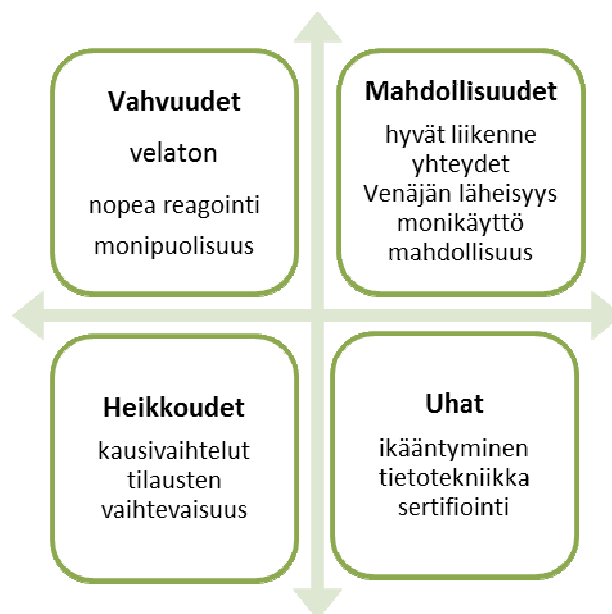
Muita internetkauppapaikkoja ovat muun muassa. yrityskaupat.net, suomenyritysmyynti.fi, meandson.com, syn.fi, Yritysporssi.fi, kauppalehti.fi, ostayritys.fi, yritysmarkkinat.fi, sekä lukuisia muita kauppapaikkoja, joita voi hakea internetistä.

15 Tulokset

15.1 Yritys Ky:n tilanne

Case-tapauksessa yrityksellä ei ole jatkajaa tiedossa omassa perhepiirissä, joten yrityksen myynti on tavoitetilanne. Eläkeiän lähestyminen ja terveydellisen tilanteen heikkeneminen aiheuttivat yrityksen myyntiin valmistautumisen. Lisäksi avainhenkilön siirtyminen muihin tehtäviin aiheutti yritykselle joidenkin toimintatapojen muuttamisen, sekä yrityksen resurssien uudelleen arvioimisen. Yrityksensä myyvällä yrittäjällä on mahdollista jäädä yritykseen neuvonantajaksi, koska yrityksellä on myös erikoisosaimista tarvittavaa toimintaa.

Case-tapauksessa SWOT-analyysiä (kuvio 4) tarkasteltiin yrityksen myyntiin valmistautumisen kannalta. Tarkasteltavia kohteita pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman selkeästi, jolloin pääpiirteet tulevat esiin ja mahdolliset tulkinnanrajaukset jäisivät pieniksi.



Kuvio 4. Case- yrityksen SWOT-analyysi.

SWOT-analyysin perusteella arvioitiin yritys Ky:n nykytila. Vahvuuksia ja mahdollisuuksia pyritään tuomaan esille myyntitilanteessa. Heikkouksia ja uhkia pyritään poistamaan.

15.2 Vahvuudet

Yritys Ky:n vahvuutena yrityksen myynnin kannalta voidaan pitää yrityksen velattomuutta, joka antaa hyvän lähtökohdan myyntiin. Velattomuus vahvistaa yrityksen myyntimahdollisuuksia, mikä mahdollistaa yrityksen nopean reagoinnin myyntitilanteessa. Nopea reagointi on yritykselle tuttu vahvuus myös asiakaslähtöiselle palvelulle, jota on hyödynnetty aikaisemmin puuraaka-aineen ja varsinkin jalostetun tuotteen markkinoinnissa. Monipuolisuus näkyy myös yrityksen kone- ja laitekannan useana eri käyttömahdollisuutena. Samalla laitteella voidaan tehdä yhtä tai useampaa tuotetta, tai laitteita yhdistämällä voidaan tehdä pitkälle jalostettuja tuotteita tilauskannan mukaan.

15.3 Mahdollisuudet

Tulevaisuuden mahdollisuuksina koettiin yrityksen sijainti ja liikenneyhteydet. Hyvät liikenneyhteydet ovat ensisijaisen tärkeitä ajatellen yrityksen menestymisen mahdollisuuksia, jossa kuljetuskustannukset on otettava myös huomioon. Puuraaka-aineen saatavuus Venäjältä on hyvä, millä voidaan kompensoida kotimaisen puuraaka-aineen hinnan vaihteluita. Venäjän läheisyys mahdollistaa mahdollisen ostajan tulevan Venäjältä, koska puukauppaa on käyty jo vuosia rajan molemmin puolin ja yhteistyön kautta on syntynyt pitkäaikaisia liikekumppanuuksia. Rakennuskanta sopii hyvin myös muunlaiseen liiketoimintaan ja kiinteistöä on mahdollista laajentaa vielä huomattavasti.

15.4 Heikkoudet

Yrityksen myynnin kannalta heikkouksiin kuuluvat melko suuret kausivaihtelut. Rakentaminen ja korjausrakentaminen sijoittuvat kevään ja syksyn aikajakson välille. Talvikaudella puun menekki ei ole yhtä suurta, jolloin tilauskanta- ja liikevaihto pienenevät. Yrityksen tilausten vaihtelevaisuus aiheuttaa myös vuosittaista liikevaihdon muutosta, jolloin tilikauden tulos saattaa muuttua merkittävästi edellisvuoteen verrattuna.

15.5 Uhat

Yrityksen uhkia mietittäessä kävi ilmi, että yrittäjän ikääntyminen aiheuttaa yritykselle uudenlaisia uhkia. Nopea tietotekniikan käytön lisääntyminen asiakassuhteissa vaatii lisääntyvää tietotekniikan opiskelua. Yrityksellä ei ole ollut aikaisemmin tarvetta seurata tietotekniikkaa kovinkaan määrätietoisesti, mutta sen tarve lisääntyy. Lisäksi tiettyjen puualantuotteiden sertifiointi aiheuttaa kustannustason nousua. Koulutus, tietotekniikka ja vuosittaiset tarkastukset saattavat olla pienille yrityksille varsin suuria menoeriä, jotka on siirrettävä asiakkaiden maksamiin tuotteisiin.

15.6 Kehittäminen ja markkinointi

Yritys Ky:n kehittämistarpeita arvioitiin SWOT-analyysin perusteella. Vahvuuksia ja mahdollisuuksia sekä heikkouksia ja uhkia on mahdollista kompensoida kohdistetulla markkinoinnilla paikallisen median kautta. Sanomalehti-ilmoituksilla ja kohdistetun internetmarkkinoinnin avulla voidaan saavuttaa markkinoinnissa tavoiteltava taso. Tietotekniikan käyttöä ja mahdollisuuksia on lisättävä. Kaikkia heikkouksia tai uhkia ei voi poistaa, mutta niitä voidaan lieventää koulutuksen ja kehittämistoimien avulla.

Myyntihintaan vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltu koneiden ja laitteiden, sekä kiinteistöjen osalta sitten, että ne ovat ostajan ja myyjän vaatimassa kunnossa. Tulevaisuudessa yrityksen toimintaa pyritään lisäämään myös koneiden kehittämisen kautta. Lähiaikoina on tarkoitus toteuttaa uusi innovatiivinen ajatusmalli, jolla saadaan uudenlainen tuoterahma toteutettua.

Yritys Ky:n tapauksessa myyntiesitettä ei ole vielä laadittu. Yritys on kuitenkin kuvailtava monipuolisesti ja hyvin, myös silloin kun jätetään välittäjälle tiedot myytävästä yrityksestä. Mahdolliset kuvat tulisi liittää myös myytävän yrityksen markkinointisivuille. Tällä arvioitiin olevan melko suuri merkitys, kun yritys tulee myyntiin.

Yritys Ky:n arvonmäärityksessä markkinahintainen substanssiarvo on arvioitu olevan realistisin vaihtoehto, millä päästään lähelle yrityksen myyntiarvoa. Kassavirtaiset ja myyntituottoihin perustuvat arviot arvioitiin toimivan silloin, kun yrityksellä on noususuhdanne ja tilauskanta on hyvä. Erilaisilla laskennallisilla arvoilla päästään kuitenkin

yrittäjän ylä- ja alahinta arvioihin, joilla voidaan määrittää yrityksen keskihintaa. Yrityksen myyntihinta lopulta määräytyy saavutettujen neuvottelujen lopputuloksena.

Markkinoinnissa käytettävänä olevat resurssit todettiin melko rajatuiksi, mutta hyviä mahdollisuuksia todettiin olevan käytettävissä. Ostajien kartoittaminen todettiin varsin laaja-alaiseksi, koska yritystä voidaan käyttää mahdollisesti muuhunkin liiketoimintaan. Tämän mahdollistavat hyvä sijainti, paikan monikäyttöisyys ja liikenneyhteydet. Ensisijaisena markkinointi mahdollisuutena koettiin JOSEK Oy:n yritysneuvonta ja palvelut. Josek Oy:n vahvuutena markkinoinnissa on Osuva yrityspörssi, joka kattaa koko Suomen, sekä uutena mahdollisuutena myytävien yritysten markkinointi Venäjän Karjalassa.

16 Yhteenveto ja pohdinta

Yrityksen myyntiin valmistautuminen kannattaa ajoittaa yleisen noususuhdanteen aikaan, mikäli se vain on mahdollista. Yrityksen alkutilanteen kartoittamisella saadaan hyvät ja perustellut lähtökohdat myyntiin vaikuttavista tekijöistä. Selkeä jaottelu vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin auttaa yritystä markkinoinnissa ja sitä kautta yrityksestä saatavaan myyntihintaan. Yrityksen myyntiin vaikuttavat heikkoudet ja uhat on pyrittävä huomioimaan alkuvaiheessa, jolloin niitä voidaan lieventää tai jopa poistaa.

Yrityksen arvonmäärittäminen ja veroseuraamusten suunnittelu onkin yksi vaikeimpia ja haastavampia osa-alueita yrityksen myyntiin valmistautumisessa, ja niissä kannattaa käyttää ammattilaista apuna. Asiantuntijan kanssa tehdyt laskenta- ja arviomallit mahdollistavat yrityksestä saatavaa hinta-arviota oikeaan suuntaan, mikä parantaa huomattavasti yrityskaupan onnistumista. Lisäksi myyntiesitteen laadinnassa ja markkinoinnissa asiantuntijan käyttö on usein tarpeellista.

Kauppamuodot vaikuttavat merkittävästi yrityksen myyntiin ja sitä kautta myyntihintaan. Liiketoimintakaupassa yrityksen koneet ja laitteet, sekä liikearvo siirtyvät ostajalle, jolloin myyjälle jää vastuu yrityksestä. Yhtiöosuuskaupassa osakkeet tai osuudet siirtyvät ostajalle, jolloin myyjä yleensä joutuu takamaan yrityksen aikaisempia velvoit-

teita. Yhtiöosuuskauppa on myyjälle edullisempi ja vaivattomampi vaihtoehto. Kauppaneuvotteluissa pyritään tasaamaan ostajan ja myyjän välisiä veroseuraamuksia.

Kommandiittiyhtiön muuttaminen osakeyhtiöksi on mahdollista, mutta toistaiseksi siihen ei ole nähty olevan tarvetta. Yhtiömuodon muutos voidaan tehdä melko nopeasti ja kohtuullisin kustannuksin.

Ostajaehdokkaiden valitsemiseen kannattaa perehtyä. Oikein suunnatulla markkinoinnilla sekä arvonmäärittämisellä voidaan tehokkaasti suunnata yrityksen käyttämiä voimavaroja ja resursseja. Tällä luodaan hyvät edellytykset yrityksen myyntiin ja siitä saatavaan hintaan.

CE-merkintä on ollut pakollista puutavaran myyjille EU:n toimesta 1.7.2013 alkaen. Yksityisten ihmisten puutavaran ostoa sertifiointi ei juuri vielä toistaiseksi koske. Tavoitteena sertifiointinalla on puutavaran yhtenäiset markkinat, sekä laittoman puutavaran hakkuun poistaminen kolmansilta mailta. Sertifiointi aiheuttaa kuluja yrittäjille ja hintojen nostopaineita, koulutuksen, koneiden ja laitteiden hankinnan osalta. Lisäksi mukaan tulevat vuosittaiset sertifiointitarkastukset ja maksut. Nähtäväksi jää, mitä vaikutusta sertifiointista on puualan yritystään myyvälle pk-yrittäjälle.

Yritystään myyviä yrittäjiä on tulevaisuudessa yhä enemmän. Yhteiskunnan pitäisi kiinnittää huomiota siihen, miten luopujalla olisi hyvät mahdollisuudet luopua yrityksestään ilman suuria jälkiseuraamuksia. Kymmenet tuhannet yritykset tulevat seuraavien vuosien aikana tarvitsemaan jatkajaa toiminnalleen. Perintö- ja lahjaverotusta sekä yrityksen verosäännöksiä pitäisi uudistaa yritystoimintaa kannustavaksi. Tämä lisäisi myös uusien yrittäjien kiinnostusta yrittäjyyteen, millä luodaan lisää työpaikkoja sekä yhteiskunnan hyvinvointia.

Yrityksen myyntiin ja varsinkin markkinointiin pitäisi yrittäjien varata ennakoivasti voimavaroja. Hyvin valmistautuneella yrityksellä pitäisi olla valmiina kohdistettu myyntisuunnitelma tulevaisuuden varalle. Hyvän lähtökohdan saa yrityksen alkutilanteen kartoittamisella. Perehtymällä syvällisemmin yrityksen myynnin vaatimiin mahdollisuuksiin voidaan saada selkeä toimintamalli. Yrityksen myyntikuntoon saattaminen ei välttämättä luo kokonaiskuvaa myytävästä yrityksestä, mutta se voi auttaa yrityksen

myynissä merkittävästi. Yrityksen myyntiin valmistautumiseen kannattaa varata riittävästi aikaa.

Opinnäytetyö on yrityskohtainen ja sitä voi pääpiirteittäin soveltaa myös muiden henkilöyritysten myyntiin. Jatkossa voitaisiin tutkia, miten yrityskaupan arvonmääritys onnistui ja toteutuiko yrityskauppa suunnitellulla tavalla. Myös muita analyysimenetelmiä voitaisiin käyttää yrityksen myyntiin valmistautuessa.

Yrityksen myyntiin valmistautuessa ja myyntisuunnitelmaa laadittaessa kohdeyrityksen yrittäjää kannattaa kuunnella huolellisesti, sekä pyrkiä huomioimaan ne seikat, joita yrittäjä pitää yrityksen kannalta tärkeänä. Vanhan sanonnan mukaan ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, pitänee tässäkin paikkansa. Yrityksen myyntiin valmistautuminen vaatii suunnittelua ja huolellista valmistautumista.

Lähteet

- Balance Consulting.
http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/evebit_luku. 30.4.2014
- Bremer, M, Kurkela, M. & Svernlöv, C. 2005 Yrityspaikkakoulu, osa 1. Tilintarkastus 2/2005, 18–23.
- Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Pieksämäki: Tietosanoma Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Immonen, R. 2006. Yritysjärjestelyt. Helsinki: Talentum.
- Joensuun Seudun Kehittämissyhtiö, JOSEK. 2013. YT23 Markkinointisuunnitelman laatimisopas. Jadelcons Oy.
Http://www.yritystulkki.fi/files/yt23_markkinointi_josek.pdf. 30.4.2014
- Kallunki, J-P & Niemelä, J. 2004. Uusi yrityksen arvonmääritys. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.
- Kangas, E. K. Yrittäjäpolvenvaihdosopas - Yrittäjän opas 2012.
<http://www.yrityssuomi.fi/documents/10179/61282/Yritt%C3%A4j%C3%A44polvenvaihdos++Yritt%C3%A4j%C3%A4n+opas.pdf/f05682e0-758a-45be-b7d4-2c92034792bc>. 30.4.2014.
- Laakso, Lukander & Ruohola Oy.
<http://www.llr.fi/artikkelit/yrityksen-sopimukset/aiesopimukset/>. 30.4.2014.
- Lauriala, J. 2008. Rahoitusstrategia. Modernin rahoitusoikeuden luomat mahdollisuudet. Helsinki: WSOYpro.
- Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen (2006). Centria.
http://www.centria.fi/omistajanvaihdos/kpamk_netti.pdf. 30.4.2014.
- Pasonen, E., Turunen, H., Hiltunen, M. 2000. Miten myyn yritykseni – käytännön opas PK-yrittäjälle. Helsinki: Kauppakaari.
- Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakaari.
http://www.tem.fi/files/29920/Yritys_myyntikuntoon_FI.pdf. 30.4.2014.
- Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki.
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>. 30.4.2014.
- Ravattinen, R. 2013. Josek haastattelu 21.5.2013.
- Siikarla, P. J. 2001. Onnistunut yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos. Yrityskirjat Oy, Helsinki.
- Sotka, J. Asianajotoimisto.
<http://lakiasiaintojarisoitka.palvelut.uusisuomi.fi/2014/01/08/osakekauppa-vai-liiketoimintakauppa-2/>. 30.4.2014.
- Suomen Yrittäjät & Finnvera. 2014. Pk-yritysbarometri kevät 2014.
http://www.yrittajat.fi/File/b67f021c-8d7f-49b9-87d5-233408f6d363/SY_pkbarometri_kevat_2014.pdf. 30.4.2014.
- Suomen yrityskaupat. 2014. Vinkkejä myyjälle. Suomen yrityskaupat (2.2.2014).
<http://www.yrityskaupat.net/vinkit.php?sid=671>. 30.4.2014.
- Tenhunen, L. & Werner, R. 2000. Yrityskaupan käsikirja. Tietosanoma Oy, Helsinki
- Tilastokeskus. Yritysrekisterin vuositilasto 2012. Päivitetty 30.1.2014.
http://tilastokeskus.fi/til/syr/2012/syr_2012_2013-11-28_fi.pdf. 30.4.2014.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Yritys myyntikuntoon. (viitattu 2.10.2013). Manner-SuomenESR-ohjelma2007-20013.

- http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Yritys+myyntikuntoon_FI.pdf/5ba0287a-c389-4c3a-863e-70af82d8e5c3. 30.4.2014.
- Van Teeffelen, L. (2010) Exploring success and failure in small firm business transfer. Nyenrode: Nyenrode Business University.
- Varamäki, E. Tall, J. Sorama, K. Katajavirta, M. 2012. (viitattu 20.2.2014). Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013. Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (APAKE).. <http://www.yrittajat.fi/File/32f3bd7f-f018-4c74-8295-3dbc1346da7a/OV-barometri2012>. 30.4.2014.
- Wallenberg, J. Omistajanvaihdosten juridiikkaa. KPMG. 2010. http://www.keulink.fi/filelibrary/dokumentit/Omistajanvaihdosten_jurdiikkaa11102010.pdf. 30.4.2014.